

Implantação da Norma ISO 9001:2000 na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal

Maria Tereza Walter

Doutoranda em ciência da informação pela Universidade de Brasília, ingresso em janeiro de 2004, membro do Grupo de Pesquisa sobre Formação Profissional e Mercado de Trabalho.

Mestre em biblioteconomia e documentação pela Universidade de Brasília.

E-mail: mtmtwalter@zaz.com.br

Resumo

Relato da experiência de implantação da Norma ISO 9001:2000 – sistemas de gestão da qualidade – requisitos na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal, ocorrida em 2003. O processo selecionado foi o de atendimento a necessidades de informação de usuários internos e externos referentes às pesquisas de doutrina jurídica e de legislação. Destaca-se a importância da gestão da qualidade em unidades de informação. São descritas as etapas de implantação da Norma ISO 9001:2000, os requisitos de documentação de procedimentos, as alterações de rotinas e a padronização do trabalho, e os resultados obtidos são apresentados.

Palavras-chave

Gestão da qualidade; ISO 9001:2000.

The implementation of ISO 9001:2000 standard on the Brazilian Supreme Court's Library

Abstract

The implementation of ISO 9001:2000 - Standard Quality Management Systems - on the Brazilian Supreme Court's Library, during the year 2003, is described regarding the attendance process to internal and external users information needs on Law Doctrine and Legislation. The importance of quality management is emphasized and implementation steps, procedure documents requirements, routine changes, job standardization and results are presented.

Keywords

Quality management; ISO 9001:2000.

INTRODUÇÃO

Partindo da premissa de que a qualidade total, a inteligência competitiva e o planejamento estratégico são ferramentas de planejamento, tornar-se importante que o entendimento acerca de alguns conceitos seja comum, de modo que a compreensão seja semelhante. Embora as definições sejam um pouco circulares, o planejamento representa uma modalidade de gestão que tem por função projetar o futuro, minimizar riscos, diminuir imprevistos e socializar propósitos.

Normalmente, os planos são feitos por equipes e devem refletir, na medida do possível, os anseios da comunidade em que estão sendo elaborados, seja ela uma organização de informação, uma instituição de pesquisa, ou mesmo um segmento inserido em um órgão ou empresa. Se em organizações de informação, não deveria ocorrer de modo diferente; ainda hoje pode-se observar que algumas continuam trabalhando de forma não estruturada, ao sabor das circunstâncias, sem definir nem mesmo um plano mínimo de ações.

Na teoria e na prática, quando bem realizado, o planejamento é forte componente socializador, pois torna claros os propósitos dos gerentes, que são partilhados e discutidos com os empregados, e possibilita que as pessoas comunguem de um mesmo propósito, projetando perspectivas semelhantes, mesmo que os momentos pessoais sejam diferentes. E a qualidade constitui uma forma de realizar o planejamento.

O propósito deste trabalho é apresentar a experiência desenvolvida na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal, do Supremo Tribunal Federal (STF), em Brasília, no processo de implantação da Norma ISO 9001:2000, que trata da definição de requisitos para os sistemas de gestão da qualidade.

Em 30/5/2003, a Biblioteca do STF recebeu o certificado de qualidade ISO 9001:2000, e, segundo o Instituto Nacional de Metrologia (Inmetro), esta é uma das primeiras bibliotecas brasileiras a obter essa certificação.

O significado desse trabalho vai além do diploma conferido pela Fundação Vanzolini, de São Paulo, empresa

certificadora, e representa o esforço de uma equipe em implantar um sistema de gestão da qualidade, de acordo com os requisitos da norma. O escopo definido foi o de “atendimento a necessidades de informação de usuários internos e externos referentes às pesquisas de doutrina jurídica e de legislação”, e a escolha desse processo foi estratégica, pois os trabalhos desenvolvidos, em todos os âmbitos, devem reverter para os usuários, cuja satisfação passa a ser monitorada. A implantação da norma nasceu de proposição da Secretaria de Documentação do STF para a Presidência do Tribunal e ocorreu em tempo bastante exíguo pela equipe da biblioteca.

A ISO 9001:2000 é uma metodologia de gestão por qualidade, na qual se exigem todas as etapas do planejamento que podem ser sintetizadas em planejamento/realização/verificação/ação (mais conhecida pela sigla PDCA – plan/do/check/act) e certificados produtos ou serviços. Seus requisitos são bastante exigentes em relação à documentação a ser produzida, à padronização das ações, à exatidão das definições, ao monitoramento da satisfação dos clientes e ao conhecimento que a equipe deve ter tanto da norma, quanto do impacto de seu trabalho no contexto maior da instituição.

Implantar essa norma significa a necessidade do comprometimento da mais alta gerência da instituição no sentido de garantir recursos para a realização dos serviços; o estudo profundo da norma e de seus requisitos por todo o pessoal envolvido; a documentação das etapas do trabalho que está sendo certificado; a realização das atividades buscando melhorias constantes.

Em relação a esta biblioteca, todo esse trabalho tornou-se possível em quatro meses devido ao alto grau de comprometimento da equipe, que pôde observar, na prática, os ganhos advindos que se traduzem pela maior integração e união dos servidores, maior rastreabilidade dos trabalhos em andamento e maior padronização das ações, assim como pela finalização de manuais de serviços que dão suporte às pesquisas, e, mais importante, pelo olhar crítico que se deve ter para as ações desenvolvidas, que passam a requerer melhorias contínuas.

Obter o certificado é um passo importante, mas significa apenas o primeiro. Desse ponto em diante, a Biblioteca do STF passa a ser auditada periodicamente para confirmar a validade de sua proposição e para identificar as melhorias que devem ser implantadas a cada período.

Um trabalho dessa natureza é árduo, mas o saldo é extremamente positivo tanto sob a perspectiva institucional, que passa a contar com um serviço reconhecido de maior qualidade, quanto pessoal, para

cada um dos envolvidos que cresceram profissionalmente e passaram a ter um novo olhar para o próprio trabalho e o da equipe.

GESTÃO POR QUALIDADE

A literatura sobre gestão por qualidade não é reduzida, e alguns nomes emergem, necessariamente, quando se fala no tema: W. Edwards Deming, J. M. Duran e Kaoru Ishikawa. Mas, antes de identificar os conceitos de qualidade total, abordar-se-ão alguns pontos históricos, de forma bastante resumida.

Estamos falando do Japão pós-Segunda-Guerra, arrasado economicamente e com uma visão capitalista de inserção e competitividade, que a rigor não é muito diferente do contexto atual, na questão da competitividade.

Ishikawa (1915/1989) era um engenheiro químico que, durante a guerra, atuou como oficial naval responsável pela pólvora, sendo encarregado de construir uma fábrica, o que incluiu a administração do projeto e a condução do trabalho de 600 homens. Em 1947, ele retornou à Universidade de Tóquio e, ao conduzir experimentos em laboratórios, deparou-se com o problema da dispersão de dados e informações, que, segundo ele, dificultava os resultados e a possibilidade de chegar a conclusões corretas. Assim, começou a estudar métodos estatísticos e, em 1949, juntou-se ao grupo denominado Sindicato de Cientistas e Engenheiros Japoneses, que o obrigou a participar de um grupo de pesquisas em controle de qualidade.

Em seus estudos, ele se deparou com o seguinte quadro:

- engenheiros expressam julgamentos com base em dados experimentais, então é necessário conhecer métodos estatísticos. Como consequência, todos os bacharelados em engenharia da Universidade de Tóquio passaram a ser obrigados a cursar uma cadeira denominada “como usar dados experimentais”;
- o Japão não possui recursos naturais abundantes e precisa importar matérias-primas e alimentos do exterior. Isso significa ampliar as exportações para equilibrar a balança comercial. Em decorrência, o Japão precisava fabricar produtos de alta qualidade e custo baixo;
- a experiência de Ishikawa no mundo não-acadêmico demonstrou que as indústrias e a sociedade japonesa comportavam-se modo irracional. Assim, ele sentiu que a aplicação do controle de qualidade conseguiria revitalizar a indústria e causar uma revolução no pensamento da administração.

Voltando um pouco no tempo, o moderno controle de qualidade, ou o controle de qualidade estatístico, começou nos anos 30, na Bell Laboratories (Estados Unidos), com W. A. Shewhart, e foi largamente utilizado pelas indústrias bélicas (ISHIKAWA, 1993). A Inglaterra foi outro país em que se desenvolveu bastante cedo o controle de qualidade, sendo considerada o berço da estatística moderna. O texto de Ishikawa (1993) apresenta essas informações de maneira mais detalhada, mas o fato a ser ressaltado é que o nascimento do controle de qualidade tem raízes em dois aspectos fundamentais, que são a necessidade de controle e o problema da competitividade.

Maior de 1946 é considerado, por Ishikawa (1993), como o início do controle de qualidade estatístico no Japão devido ao fato de as forças norte-americanas de ocupação ordenarem à indústria de telecomunicações japonesas que comesse a usar o moderno controle de qualidade. Por esse motivo, em 1950 realizou-se, no Japão, seminário que tinha por conferencista W. Edwards Deming. Em suas palestras, Deming ensinou como usar o ciclo PDCA (Plan/Do/Check/Act – denominado ciclo de Deming), a importância para a dispersão em estatística e o controle de processos mediante o uso de gráficos de controle e como utilizá-los. O PDCA continua sendo adotado, conforme capítulo 2 da Norma ISO 9001:2000, que trata dos fundamentos de sistemas de gestão da qualidade.

Essa forte ênfase nos procedimentos estatísticos causou dificuldades de implantação, devido a diferentes fatores:

- os operários japoneses sentiam dificuldades na aplicação de métodos estatísticos e julgavam-nos inúteis, já que sempre haviam se baseado em suas experiências e no senso comum para atuar;
- as fábricas careciam de parâmetros e padrões normativos para os níveis de tecnologia, trabalho e inspeção, argumentava-se que era perfeitamente possível administrar sem a existência desses padrões e era muito complicado colocar no papel os padrões técnicos;
- havia carência de dados para que se implementasse o controle de qualidade, e controle de qualidade não se faz sem dados, além de os dados existentes não serem utilizáveis, pois sua coleta não seguia métodos de amostragem;
- em algumas circunstâncias, tornava-se necessário instalar dispositivos de medição para coletar dados, e, como os operários suspeitavam que esses dispositivos haviam sido instalados para monitorar seu trabalho, eles simplesmente os destruíam.

Note-se que, embora tais fatos tenham ocorrido há aproximadamente 60 anos, essas dificuldades permanecem, e a destruição pode ser verificada não apenas explicitamente como no caso dos medidores de dados, mas também pela negação da validade de tais métodos que alguns membros das organizações se encarregam de disseminar e que contribuem negativamente para a implementação de novos processos e serviços, ou, ainda, modos diferentes de análise e de interpretação de situações.

Mesmo reconhecendo a propriedade dessas críticas, acrescenta-se a esse conjunto de fatores o fato de que os administradores pouco conheciam desses métodos e não se interessavam por eles. O controle de qualidade permanecia um procedimento de engenheiros.

Em 1954, J. M. Duran foi ao Japão, e suas conferências foram dirigidas a administradores de nível intermediário e principal, explicando-lhes as funções que deveriam desempenhar na promoção das atividades de controle de qualidade. O efeito dessas palestras foi a transição nas atividades de controle de qualidade no Japão, que passaram da lida com tecnologia baseada em fábricas para uma preocupação global com toda a administração.

A evolução na adoção dos princípios da qualidade total foi lenta e inicialmente baseada na disposição dos voluntários. Ishikawa observou que, mesmo nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, quando a adoção dos procedimentos de qualidade total era voluntária, havia maior chance de sucesso do que quando esse sistema era imposto.

No caso do Brasil, essas teorias e metodologias ingressam mais fortemente nas instituições no início da década de 90. E, para compreender o conceito de qualidade, partimos daqueles compilados por Parente Filho (1991):

- para Deming, qualidade está diretamente ligada à satisfação do consumidor;
- Crosby entende que qualidade está associada a dois princípios básicos que são a conformidade aos requisitos e zero defeitos;
- para Juran, há dois significados para a qualidade que são características do produto que se conformam às necessidades dos clientes e proporcionam satisfação, além de ausência de falhas.

O que se ressalta na prática e que a ISO 9001:2000 distingue é que se deve atender aos requisitos do cliente e os erros devem ser minimizados. Ainda segundo Parente Filho (1991), derivam-se, da qualidade, os princípios da competitividade e sobrevivência da organização.

Longo (1996) enfatiza que a gestão da qualidade total muda o enfoque de inspeção do produto final para o processo de realização, envolvendo toda a empresa, entendendo-a como um conjunto de processos em que a noção de cliente e fornecedor ocorre tanto no âmbito interno quanto externo. Ainda segundo a autora, a gestão pela qualidade total representa uma opção gerencial e tem os seguintes pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisão baseada em fatos e dados; busca constante de solução de problemas; diminuição de erros.

A Norma ISO 9001:2000 reforça ainda a melhoria constante do processo de qualidade, que difere conceitualmente de diminuição de erros, na medida em que implica avaliação constante e retroalimentação do processo.

COMO IMPLANTAR UM PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL?

Há “receitas” de implantação e metodologias para isso que diferem em alguns pontos, mas que em geral identificam alguns parâmetros que estão de acordo com o PDCA de Deming (Ishikawa, 1993), de forma expandida pelos seis passos: determinar objetivos e metas (planejar); determinar métodos para alcançar os objetivos; engajar-se em educação e treinamento; colocar em prática o trabalho (fazer); verificar os efeitos na prática (verificar); agir apropriadamente (agir).

Esses passos estão também identificados por Stamatis (1996), com pequenas variações: identificar e definir o problema (*what is the problem?*); gerar soluções alternativas (*what are possible solutions?*); avaliar as soluções alternativas (*how do you evaluate the alternatives?*); decidir (*which solutions seems best?*); implementar a decisão (*who needs to do what by when?*); avaliar as soluções (*how do you evaluate the outcome?*).

Vergueiro (2002), analisando a questão da qualidade sob a perspectiva de serviços de informação, identifica várias ferramentas para a realização do trabalho de controle, entre os quais fluxograma (identificação de fluxo de rotinas), gráfico de Pareto (gráfico em forma de torres identificando o fenômeno ou problema que se deseja estudar ou melhorar); diagrama de causa e efeito (espinha de peixe, ou seja, de um lado, coloca-se o problema ou efeito que se pretende analisar e, de outro, as causas, agrupando-as e hierarquizando-as), diagrama de dispersão (utilizado para identificar a relação entre duas variáveis), tabela de controle ou gráfico de controle. Utilizado para controlar a variação de processos e as causas que dão origem a essas variações, *brainstorming*, análise de campo de forças (avalia os fatores que influenciam um problema, ou as forças que possibilitam sua solução ou que as

impede) e *checklist*.

Retomando, então, os princípios que norteiam a adoção de procedimentos de qualidade, na gestão de serviços ou processos, especificamente nos casos dos serviços de informação, identificam-se dois pontos de fato estratégicos para as organizações que são as questões relacionadas aos controles dos procedimentos e à competitividade, fundamentais para a inserção no mercado e manutenção das ações, especialmente no ambiente da sociedade da informação. E, partindo da visão de diversos autores que retratam a sociedade da informação como um ambiente altamente competitivo no qual a vida útil de produtos e serviços reduziu-se consideravelmente, os riscos e as oportunidades devem ser estudados e calculados de forma a manter a organização em condições não apenas de sobrevivência, mas também de liderança.

Os métodos e técnicas utilizados pelas instituições passam, cada vez mais fortemente, pela aplicação de técnicas de planejamento e gerência que possibilitem a gestão dos recursos com eficácia, pelo monitoramento do ambiente interno e externo, além de acompanhamento dos requisitos e da satisfação dos clientes.

Permeando essas técnicas e metodologias, encontra-se a gestão por qualidade, aplicada pelas organizações que

[...] necessitam demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis; e pretendem aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e garantia da conformidade com requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis. (ABNT, 2000).

Barbalho (1996) definiu, com bastante propriedade, que a gestão pela qualidade é um “[...] processo educacional que extravasa as fronteiras das organizações, em que o primeiro passo é desenvolver meios e métodos para conquistar e conservar o cliente.”

Outro aspecto interessante nessa discussão acerca da gestão pela qualidade foi ressaltado por Silva (2002), em trabalho bastante crítico sobre a adoção do que denominou “modismos” de teorias de administração: “[...] não se pode esquecer que, para estudar a implantação da qualidade em serviços de bibliotecas, é preciso conhecer também as discussões sobre qualidade da informação”.

Finalmente, segundo Siligovschi (2003?), é importante “[...] estabelecer não só momentos de qualidade, mas também planejar e formar estratégias para o desenvolvimento de serviços que permanecerão sempre [...].”

NORMA NBR ISO 9001:2000 – SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE – REQUISITOS

A Norma NBR ISO 9001:2000 compõe a denominada família das ISO 9000. Esse conjunto refere-se à qualidade, em seus diversos aspectos e aplicações, sendo a 9001:2000 a que trata dos “sistemas de gestão da qualidade – requisitos”.

A aplicação de uma norma ISO 9000 implica a compreensão da organização de que sua gestão deverá ser feita com base em políticas de qualidade, foco no cliente, planejamento de atividades, documentação de processos, monitoramento e melhorias contínuas.

Especificamente em relação à ISO 9001:2000, item 0.2, essa norma

[...] promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento [...] de seus requisitos (ABNT, 2000).

A metodologia ou abordagem, conforme as exigências descritas nessa norma, é feita a partir da definição de um (ou mais) escopo (processo), que será certificado e monitorado. A seleção de um ou mais processos deve ser estratégica para a instituição no sentido de que seja algo claro e perceptível para os clientes, cuja qualidade de realização implique impacto para sua avaliação e aceitação no âmbito da sociedade em geral (especialmente o caso das instituições públicas), ou no mercado, conforme sua finalidade básica. Também de ser estratégica para o pessoal envolvido no trabalho, que deve reforçar a consciência sobre a importância do serviço ou produto para os clientes/usuários e para a organização.

A ISO 9001:2000 está focalizada na eficácia do sistema de gestão da qualidade para que os requisitos do cliente sejam conhecidos e atendidos. Assim, as etapas do planejamento, de acordo com a metodologia PDCA (Plan / Do / Check / Act) – planejar, realizar, verificar, agir –, constituem um instrumento gerencial importante para que o processo se realize em conformidade com os requisitos identificados para os clientes/usuários e para os produtos/serviços.

A norma deve ser entendida como um roteiro, em nível macro, para que o sistema de gestão da qualidade seja

implantado e mantido. Pela sua estrutura, estão definidos as etapas e os conteúdos que as organizações devem identificar, estudar, documentar, avaliar e realizar, para o processo selecionado.

Consideram-se requisitos gerais para a implantação da norma, cuja responsabilidade é da administração da organização: identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação para a organização; determinar a seqüência e interação dos processos; determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos resultem eficazes; assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessários para apoiar a operação e o monitoramento desses processos; monitorar, medir e analisar esses processos; implementar e analisar esses processos; implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

Além dessas atribuições da organização, outro aspecto bastante interessante da norma é a definição dos níveis de responsabilidade dos integrantes do processo de gestão da qualidade da instituição. Ressalte-se, ainda, que os trabalhos para a gestão da qualidade devem ser realizados concomitantemente com as demais tarefas dos envolvidos no processo, sem prejuízo das mesmas.

Nesse sentido, tornam-se essenciais os papéis da alta direção e do representante da direção, que no Supremo Tribunal Federal foi denominado, na época, representante da administração e que, posteriormente, em nova auditoria realizada em 2004, retomou a denominação preconizada pela norma. À alta direção compete, então, assegurar que

[...] o planejamento do sistema de gestão da qualidade seja realizado de forma a satisfazer aos requisitos gerais estabelecidos pela organização e de acordo com os objetivos; e que a integridade do sistema de gestão da qualidade seja mantida quando houver mudanças no sistema, decorrentes de planejamento e implementação (ABNT, 2000).

Ao representante da direção, designado pela organização, cabe a responsabilidade e a autoridade para

[...] assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos; relatar à alta direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria; assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização (ABNT, 2000).

A ISO 9001:2000 considera a organização como um todo integrado em processos que se complementam, para fazer com que o escopo que está sendo certificado funcione de modo harmônico e complementar. Todos os insumos são identificados – e denominados fornecedores –, analisados de acordo com critérios negociados entre as partes, e o treinamento dos recursos humanos constitui outro aspecto fundamental para a qualidade dos trabalhos.

Os procedimentos são monitorados e avaliados criticamente para que o cliente somente seja atendido em conformidade com os requisitos estabelecidos e registrados. Esses requisitos de documentação do sistema são fundamentais e devem incluir: declaração documentada da política da qualidade e dos objetivos da qualidade; manual da qualidade; procedimentos de sistemas requeridos pela norma; documentos necessários para que a organização assegure o planejamento, a operacionalização e o controle eficazes de seus processos.

Pela leitura da ISO 9001:2000, depreende-se que ela se aplica a qualquer tipo de estrutura organizacional, independentemente de sua finalidade, vinculação ou mesmo tipo de atividade. As diferenças das instituições produzirão efeito na documentação, que se tornará mais ou menos complexa, no treinamento do pessoal, mais ou menos aprofundado e amplo, na estrutura da equipe de qualidade da organização, no *staff* envolvido no escopo e na análise crítica realizada periodicamente.

BIBLIOTECA DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

A Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do STF foi inaugurada com essa denominação, nesse endereço e com

a estrutura orgânica vigentes em 18/4/2001. Sua atuação, entretanto, remonta ao ano de 1912 (BRASIL, 2003).

Subordina-se à Coordenadoria de Biblioteca, que se vincula hierarquicamente à Secretaria de Documentação do Supremo Tribunal Federal. A Coordenadoria de Biblioteca, à época de implantação da norma, possuía cinco seções: Seleção e Intercâmbio; Periódicos; Processamento Bibliográfico; Referência, Empréstimo e Circulação; Bibliografia e Pesquisa Jurídica.

Seu funcionamento era regulado pela Resolução Número 156, de 1997, e as competências de cada seção compõem o Regulamento da Secretaria e o Regimento Interno do Tribunal.

A equipe da Coordenadoria de Biblioteca, no início de 2003 e durante o processo de implantação da norma, totalizava 31 servidores e cinco estagiários de biblioteconomia, conforme distribuição no quadro 1.

No tocante à infra-estrutura, a biblioteca é bem aparelhada, considerando que todos os analistas, técnicos e prestadores de serviço possuem microcomputador de uso exclusivo, com exceção daqueles cuja atividade não requer utilização dessas tecnologias. O Tribunal possui rede interna e acesso à Internet, terminais para auto-atendimento, além de destinar verbas específicas para a aquisição de material bibliográfico, que garantem a atualidade e integridade das coleções.

Dentre os principais serviços e produtos, destacam-se os seguintes: realização de pesquisas bibliográficas, de informações jurídicas e de legislação para os usuários internos; orientação de usuários internos e externos

QUADRO 1

Servidores/prestadores de serviço

Lotação	Coordenadoria	Seção de Seleção e Intercâmbio	Seção de Periódicos	Seção de Processamento Bibliográfico	Seção de Referência, Empréstimo e Circulação	Seção de Bibliografia e Pesquisa Jurídica
Analista Judiciário ¹	1	1	4	8	3	3
Técnico Judiciário	---	1	1	2	2	1
Prestador de Serviço	---	---	---	1	2	1
Estagiário	---	1	2	1	1	---
Total	1	3	7	12	8	5

¹ Analistas judiciários são de nível superior e, no caso da Coordenadoria de Biblioteca, apenas dois não são bibliotecários e atuam da seguinte forma: um na Seção de Periódicos nas “Pastas dos Ministros”; outro, na Seção de Seleção e Intercâmbio.

para a utilização dos recursos de informação disponíveis no Tribunal; atualização diária do Banco de Inovações Legislativas, disponível para consulta nas páginas do STF (www.stf.gov.br) e do INFOJUS (www.infojus.gov.br); publicação bimestral do *Boletim de novas aquisições da biblioteca*, de distribuição interna e disponível para consulta na intranet; publicação mensal dos *Sumários de periódicos*, de distribuição interna e disponível para consulta pela intranet; compilação das Emendas à Constituição de 1988, com os textos discutidos e aprovados na Câmara dos Deputados, no Senado Federal e pelo Congresso Nacional; compilação de bibliografias especializadas, a partir dos registros inseridos na base de dados da Rede Virtual de Bibliotecas (RVBI), disponível para consulta na página do STF; Pastas dos Ministros, trabalho de compilação de dados biobibliográficos dos ministros do Supremo Tribunal Federal e Supremo Tribunal de Justiça.

Paralelamente, a biblioteca participa de redes cooperativas de informação, como a Rede Virtual de Bibliotecas (RVBI), coordenada pelo Senado Federal.

IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001:2000 – A PRÁTICA E OS RESULTADOS

O Supremo Tribunal Federal integra a estrutura de poder público, na área do Judiciário, e suas atribuições estão especificadas na Constituição de 1988, artigos 101 a 103. Constituindo-se do órgão máximo da Justiça no Brasil, o STF, a rigor, não possui concorrentes, não é afetado pelas pressões mercadológicas e dificilmente corre o risco da extinção, a não ser que haja modificação profunda na Carta Magna.

Cabe, então, questionar a necessidade ou que fatores motivaram a implantação do sistema de gestão da qualidade no Tribunal, que remonta a 2000, com a publicação da Resolução Número 210 (BRASIL, 2000), que institui o Programa de Qualidade do STF e, posteriormente, pela Resolução Número 214 (BRASIL, 2001), na qual é estabelecida a Política de Qualidade para o Tribunal.

A resposta a essa pergunta é fornecida pela própria política de qualidade do STF, que, em sua formulação, registra a consciência de que suas ações afetam diretamente a vida de milhares de cidadãos, de que sua conduta representa um paradigma para as outras instâncias do Poder Judiciário no país e de que seus servidores devem sempre buscar melhorar seus trabalhos, para que os processos sejam julgados com a maior celeridade possível.

A Política da Qualidade instituída pela Resolução nº 214/2001 está assim enunciada:

Promover, com utilização de modernas concepções gerenciais, o aprimoramento contínuo dos serviços do Supremo Tribunal Federal, com vistas à satisfação cada vez maior da sociedade pela excelência da prestação jurisdicional, traduzida em justiça ágil e eficaz, condição do regime democrático.

Dessa política, são estabelecidos os seguintes objetivos: garantir o comprometimento da Direção; garantir um processo de comunicação interna adequado; satisfazer as necessidades e expectativas do cliente; investir na qualificação profissional dos servidores; manter infra-estrutura adequada às atividades do escopo; manter ambiente de trabalho adequado à realização das atividades; buscar a celeridade dos serviços e a eficácia da realização do produto; manter fornecedores adequados; realizar adequadamente os serviços associados; assegurar a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ (BRASIL, 2001?).

Essa política é analisada criticamente a cada nova gestão, com vistas à ratificação ou retificação (BRASIL, 2001?).

O Tribunal mantém uma estrutura permanente de qualidade que contempla:

- Núcleo da Qualidade, ao qual compete a manutenção e acompanhamento do sistema de gestão da qualidade no Tribunal, vinculado à Diretoria-Geral;
- Comitê de Qualidade, que é composto pelo Núcleo da Qualidade e pelos membros dos Conselhos da Qualidade, formados pelos integrantes de cada uma das áreas certificadas. Ao Comitê, cabem as análises e aprovações de alterações de documentos, discussões para que as melhorias sejam implementadas constantemente, avaliação crítica do sistema de gestão da qualidade e proposições de alterações em geral.
- Conselhos da Qualidade, que têm funções semelhantes, no âmbito do processo certificado, além de se responsabilizar por manter organizada a documentação da qualidade específica da área e por monitorar e aprovar as alterações propostas pelo representante da Direção, pelos servidores do nível operacional ou por outras fontes.

No caso da Biblioteca do STF, o presidente do Conselho da Qualidade é o secretário de documentação, e o representante da direção designado foi o coordenador da biblioteca. Os demais membros do conselho foram o substituto do coordenador de biblioteca e os dois chefes das seções de atendimentos (Seção de Referência, Empréstimo e Circulação e Seção de Bibliografia e Pesquisa Jurídica), que foram as áreas auditadas.

Por definição expressa no *Manual da Qualidade*, os Conselhos devem se reunir bimestralmente, sempre com a presença de um representante do Núcleo da Qualidade, e o Comitê, quadrimestralmente. Todas as reuniões possuem pauta mínima que incluem a avaliação do sistema no período, as pendências de reuniões anteriores, a análise da documentação e o monitoramento da satisfação do usuário.

A implantação da norma para certificação na biblioteca nasceu, conforme mencionado anteriormente, da demanda da Secretaria de Documentação para a Presidência do Tribunal, formulada ao final do ano de 2002. A partir da aceitação da demanda, abriu-se um processo para a realização do trabalho, ao final de janeiro de 2003, que implicou o planejamento desse trabalho e o estabelecimento de várias etapas:

- definição de um cronograma de trabalho, com identificação das responsabilidades de cada um – Núcleo da Qualidade, Coordenadoria de Biblioteca;
- definição do escopo a ser certificado: “atendimento de necessidades de informação de usuários internos e externos referentes às pesquisas de doutrina jurídica e de legislação”;
- realização de treinamento sobre a ISO 9001:2000, para os servidores diretamente envolvidos no trabalho operacional de atendimento de pesquisas, todos os chefes de Seção da Biblioteca, o secretário de Documentação e aqueles servidores que pela norma são considerados terceirizados, ou seja, participam, em algum momento do atendimento, como, por exemplo, os mensageiros, os responsáveis pelo sistema de empréstimo e o pessoal da reprografia;
- elaboração da documentação, que incluiu o seguinte: procedimentos do sistema; instruções de trabalho; desenho do fluxograma que representa as várias etapas do processo de atendimento; definição de responsabilidades; identificação da matriz de qualificação profissional; necessidades de treinamentos específicos; avaliação de fornecedores; identificação da documentação complementar e externa; finalização dos manuais de trabalhos específicos de cada seção e que são complementares;
- estudo da norma, de sua aplicação no escopo definido e interiorização de conceitos e de procedimentos;
- estudo da política de qualidade do STF e de sua relação com o trabalho efetuado no âmbito da biblioteca;
- redefinição de rotinas que implicaram revisão dos formulários, estabelecimento formal de prazos de

atendimento e identificação de metas por meio das quais o sistema é gerenciado;

- realização de pesquisa de necessidades de informação com os clientes internos e externos;
- publicação dos documentos.

As auditorias, em número de três, aconteceram em abril, auditoria-interna, realizada pela equipe auditora interna do STF; início de maio, pré-auditoria, realizada pela Fundação Vanzolini, (<http://www.vanzolini.org.br/>), empresa certificadora selecionada pelo Tribunal; dez dias depois, a auditoria de certificação, também realizada pela empresa certificadora.

Realizam-se auditorias de certificação em todos os segmentos – Núcleo da Qualidade, Comitê da Qualidade e Conselho da Qualidade – e com os servidores que atuam no nível operacional. Nessas auditorias, verificam-se todas as etapas descritas na documentação, e o auditor pode definir se questionará um ou mais servidores e abordará questões acerca da aplicação da norma e da compreensão da política de qualidade para o trabalho e para o Tribunal, assim como questionará se os requisitos dos clientes são conhecidos e respeitados; se os envolvidos diretamente no processo conhecem a norma e os documentos da qualidade, além do monitoramento das ações.

Após finalizar o processo de auditoria e formalizar seu parecer, o auditor encaminha o documento e suas anotações à Fundação Vanzolini, que examina e ratifica ou não a indicação de qualificação efetuada.

No caso desta biblioteca, a homologação da indicação pela Fundação Vanzolini ocorreu em 23/5/2003, e a entrega do certificado ao presidente do Tribunal ocorreu em 30/5/2003.

CONCLUSÃO

À primeira vista, pode parecer bastante exíguo o prazo entre o início da implantação da norma para certificação e a finalização, em quatro meses. Entretanto, deve-se ressaltar que, desde 2001, com base no Plano de Trabalho para a Coordenadoria de Biblioteca – biênio 2001/2003, os servidores estavam realizando todo um procedimento de revisão de atividades, repensando ações, elaborando manuais de serviço, procedendo à padronização de atividades e, principalmente, fazendo forte investimento na maior profissionalização de seus serviços de atendimento aos usuários.

A adoção de práticas comuns, a maior integração entre as diferentes seções da biblioteca e o estabelecimento

de fóruns de discussão, que passaram a acontecer por intermédio de reuniões trimestrais com as chefias das seções e semestrais com os servidores das seções e a Coordenadoria de Biblioteca, possibilitaram a implantação da norma.

Todas as proposições formuladas – tanto pela Coordenadoria, quanto por determinada seção – eram discutidas de forma descentralizada, criando-se, assim, uma cultura do pensar múltiplo, de forma a alcançar resultados melhores e mais eficazes, tornando cada um partícipe do todo.

Especificamente para a certificação, as reuniões com o pessoal envolvido nas atividades de atendimento aconteceram duas vezes na semana, necessitando, para isso, do apoio das outras seções, que substituíam, por esses períodos, os titulares. Nesses momentos, discutiam-se os documentos em elaboração, as dúvidas para a aplicação da norma e estudava-se a ISO 9001:2000, além dos documentos da qualidade do Tribunal.

Embora o resultado tenha sido positivo, pois a biblioteca obteve o certificado, esse processo exigiu de cada um esforço e dedicação extras, algumas vezes resultando em estresses pessoais ou coletivos. Paralelamente, o apoio do Núcleo da Qualidade foi estratégico para que as ações transcorressem no direcionamento correto.

E o saldo foi positivo. Se hoje a biblioteca possui um certificado de qualidade, isso significa que cada um contribuiu, a seu modo, para o sucesso dessa empreitada. Esse foi o resultado de um trabalho em equipe. Outras conquistas mais e menos subjetivas puderam ser observadas na prática, das quais se destacam as seguintes: maior integração e união dos servidores; maior rastreabilidade dos trabalhos em andamento; maior padronização das ações; requisitos dos clientes identificados com maior clareza; monitoramento, por amostragem, das pesquisas

realizadas; finalização de manuais de serviços que dão suporte às pesquisas e aos trabalhos técnicos da Coordenadoria de Biblioteca; melhoria nos controles de pesquisas; crescimento pessoal e profissional de cada um dos servidores.

Além disso – e tão importante quanto – é a exigência da ISO 9001:2000 com as melhorias contínuas, o que requer o olhar crítico que se deve ter para as ações desenvolvidas. Nada pode nem deve ser feito impensadamente, mas com a consciência de que as ações atingirão alguém – o cliente – que possui necessidades que devem ser respeitadas. Dessa forma, o planejamento deixa de constituir um instrumento de gestão, adquirindo *status* estratégico na condução dos trabalhos realizados.

Embora aparentemente o Supremo Tribunal Federal e sua biblioteca não possuam competidores, não sofram pressões mercadológicas e não sejam ameaçados de extinção, a elaboração do cenário pela qualidade indica uma visão de futuro que deverá permear as ações e indicar os caminhos para uma prestação de serviços que reconheça, claramente no cidadão, um cliente que merece e deve ser respeitado em suas demandas judiciais.

Esse processo implicou a mudança de paradigmas da biblioteca e a mudança das pessoas. Construiu-se um novo modo de ser, que deve permear os trabalhos, os comportamentos e a visão de que essa organização deve ter na relação com seus usuários, na formulação de seus planos de trabalho e nas proposições para as melhorias contínuas, que realmente contribuirão para que a justiça se processe de modo célere e ágil para o cidadão.

Agradecimento: À professora Dr^a. Sofia Galvão Baptista, pelas orientações e críticas, e ao Supremo Tribunal Federal, pelo apoio ao trabalho.

Artigo recebido em 16/10/2004 e aceito para publicação em 15/08/2005.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9001: sistemas de gestão da qualidade – requisitos*. Rio de Janeiro, 2000.
- BARBALHO, C. R. S. Gestão pela qualidade: referencial teórico. *Transinformação*, v. 8, n. 3, p. 97-120, set./dez. 1996. Disponível em: <<http://www.puccamp.br/~biblio/barbal83.html>>. Acesso em: 8 jun. 2003.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 8 jun. 2003.
- _____. Supremo Tribunal Federal. *Manual da qualidade do Supremo Tribunal Federal*. Elaborado em 2001?. Disponível para consulta exclusiva na Intranet. Acesso em: 18 jun. 2003.
- _____. Regimento Interno do Supremo Tribunal Federal. *Diário da Justiça*, Brasília, 27 out. 1980.
- _____. Regulamento da Secretaria do Supremo Tribunal Federal. *Diário da Justiça*, 1 dez. 1981.
- _____. Resolução no. 156. Regulamento da Biblioteca. *Diário da Justiça*, Brasília, 13 maio 1997.
- _____. Resolução no. 210. Programa de Qualidade do Supremo Tribunal Federal. *Diário da Justiça*, Brasília, p. 1, 5 out. 2000.
- _____. Resolução no. 214. Política de qualidade do Supremo Tribunal Federal. *Diário da Justiça*, Brasília, p. 1, 22 mar. 2001.
- _____. *Supremo Tribunal Federal*. Desenvolvido pela Secretaria de Informática, 2001. Apresenta dados institucionais, informações processuais e de jurisprudência, acórdãos e notícias. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br>>. Acesso em: 21 jun. 2003.
- SHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 221 p.
- LONGO, Rose Mary Juliano. *Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação*. Brasília: IPEA, 1996. 14 p. (Texto para Discussão, n. 397).
- PARENTE FILHO, José. *Gestão da qualidade no setor público*. Brasília: IPEA, 1991. 17 p. (Texto para Discussão, n. 237).
- SILINGOVSKI, R. R. L. A “gestão da qualidade” na administração e organização da Unidade de Informação 4 da Rede de Bibliotecas Unioeste de Presidente Prudente. Disponível em: <<http://www.obibliotecario.hpg.com.br/artigos.htm>>. Acesso em: 8 jun. 2003.
- SILVA, A. E. C. Gestão da qualidade em bibliotecas: aspectos críticos. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife, PE.; SIMPÓSIO DE DIRETORES DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA AMÉRICA LATINA E DO CARIBE, 2., 2002, Recife, PE. *Anais eletrônicos...* Recife: [s.n.], 2002. Disponível em: <<http://acd.ufrj.br/sibi/snbu/snbu2002/abstract/12.a.htm>>. Acesso em: 8 jun. 2003.
- STAMATIS, D. H. *Total quality service: principles, practices, and implementation*. Delray Beach: St. Lucie, 1996. 318 p.
- VERGUEIRO, Waldomiro. *Qualidade em serviços de informação*. São Paulo: Arte & Ciência, 2002. 124 p.